

시장 7위 후발주자에서 세계 1위로: 삼성 LCD의 Sharp 추월 전략에 대한 사례 연구

허순양⁵

목차

I. 서론	3. 분석 프레임워크
1. 연구 배경 및 필요성	IV. 삼성 LCD의 약자 전략 사례 분석
2. 연구 문제 및 목적	1. 삼성 LCD의 초기 상황 (SER-M 적용)
3. 연구의 구성	2. 핵심 전략 메커니즘 (Mechanism)
II. 이론적 배경	V. 분석 결과
1. SER-M 모델 (Subject-Environment-Resources-Mechanism)	1. 명제 검증
2. MBV (Mechanism-Based View)	2. 종합적 메커니즘 분석
3. WSM (Weight-Sequence Model)	VI. 결론 및 시사점
III. 연구 방법	1. 학술적 시사점
1. 연구 대상 및 기간	2. 실무적 시사점
2. 자료 수집 방법	3. 연구의 한계
	참고문헌

Abstract

본 연구는 1990년대 기술력과 시장 점유율에서 우위를 점하고 있던 일본 LCD 업계, 특히 시장 점유율 1위의 Sharp를 대상으로, 후발 주자였던 삼성 LCD가 어떻게 이를 추월하고 세계 1위에 도달했는지를 분석한 사례 연구이다. 연구 분석 틀로는 SER-M 모델, MBV(메커니즘 기반 관점), WSM(비중-순서 모델)을 적용하였다. 이를 통해 삼성 LCD의 전략적 선택과 실행이 어떻게 구조화되었고, 어떤 요인들이 시장 판도 변화에 기여했는지를 입체적으로 고찰하였다.

삼성 LCD는 당시 시장의 주류였던 10.4인치 및 11.3인치 표준 패널 대신, 12.1인치와 13.3인치라는 비표준 대형 사이즈에 과감히 선제 투자를 단행하였고, 새로운 시장 표준을 창출하였다. 특히 수요처가 확보되지 않은 상태에서 먼저 투자를 결정하고, 이후 도시바, DELL 등과 같은 시장 선도 고객사와의 전략적 협력으로 시장 표준을 만들어낸 것은 리스크를 감수한 전략적 결단이자 성공의 결정적 요인이었다. 이후 해당 제품을 중심으로 시장과 고객을 확대하며 이익을 극대화하였고, 추가로 다음 세대 라인에 대한 지속적인 선제 투자를 이어가며 시장 점유율 확대와 기술 리더십을 동시에 달성하였다.

이러한 전략적 선순환 구조는 빠른 의사결정, 고객 밀착형 1일 대응 체계, 현장 중심의 문제 해결력, 부서 간 목표 공유와 전사적 실행력 등으로 대표되는 스피드 조직문화 기반에서 작동한 메커니즘을 통해 실현되었다. 결과적으로 삼성 LCD는 기술 및 시장 측면의 열세를 극복하고, 불확실성을 감수한 전략적 결단과 실행력을 바탕으로 글로벌 시장의 표준을 새롭게 정의하는 데 성공하였다. 본 연구는 대규모 투자가 요구되는 B2B 산업에서 후발 기업이 강자를 추월할 수 있는 실천적 전략 설계에 의미 있는 시사점을 제시한다.

주제어: 삼성 LCD, 후발주자 전략, SER-M 모델, 시장 표준화, TFT-LCD 산업

I. 서론

1. 연구 배경 및 필요성

1990년대 후반, TFT-LCD(초박막액정표시장치) 산업은 기술력, 생산 경험, 고객 기반 등에서 일본 기업들이 압도적인 우위를 점하고 있었다. 특히 Sharp는 고부가가치 중소형 패널을 중심으로 시장을 선도하며 글로벌 1위 자리를 굳건히 지키고 있었다. 반면, 삼성 LCD는 1995년 본격적인 양산을 시작한 후발 주자로, 당시 세계 시장 점유율 7위에 불과한 약자의 위치에 있었다. 기술력과 고객망, 양산 경험 모두 열세에 있었던 삼성 LCD가 불과 수년 만에 Sharp를 포함한 일본 강자들을 추월하고 세계 1위에 올라선 사례는, 자원과 역량이 부족한 약자 기업이 어떻게 기존 시장의 판도를 뒤엎고 선도자로 도약할 수 있었는지를 보여주는 흥미롭고 중요한 분석 대상이 된다. 오늘날과 같이 급변하는 글로벌 경영 환경 속에서, 이러한 후발 기업의 추월 및 선도 전략은 경영학 이론과 실무 모두에 중요한 시사점을 제공한다. 특히 기존의 경쟁 우위 이론이 강자의 입장에서 경쟁을 설명하는 경향이 있는 반면, 본 사례는 후발 주자가 시장을 재정의하고 주도권을 확보하는 데 성공한 구체적인 메커니즘을 보여주며, 약자의 전략적 전환 가능성을 실증적으로 제시한다. TFT-LCD 산업이 고도의 기술력과 막대한 초기 투자가

⁵ 서울과학종합대학원대학교 경영대학원 알토MBA(kanggai@naver.com), 제 1저자

요구되는 자본집약적 B2B 산업이라는 점에서, 삼성 LCD의 도약은 더욱 의미 있는 연구 사례라 할 수 있다. 특히 TFT-LCD 산업은 대규모 자본 투자, 고난도 공정 기술, 고객과의 긴밀한 공급망 연계가 동시에 요구되는 자본집약적 B2B 산업으로, 후발 기업이 기존의 선도 기업을 추월하기란 일반적으로 쉽지 않다. 그럼에도 불구하고 삼성 LCD는 불과 몇 년 만에 이러한 열세를 극복하고, 1998년에는 10인치 이상 대형 패널 시장에서 Sharp를 제치고 1위에 올라섰으며, 2002년에는 전체 TFT-LCD 시장에서 세계 1위에 등극한 이후 2017년까지 선도 기업의 지위를 지속적으로 유지하였다. 이는 후발 기업이 과감한 선제 투자와 시장 주도 전략을 통해 시장 표준을 재편하고, 기존 강자를 추월한 대표적인 전략적 성공 사례로 평가된다. 이러한 성과는 단순한 기술 추격이나 자본 투입만으로는 설명하기 어렵다. 삼성 LCD는 시장 예측, 고객 전략, 조직 실행력 등의 요소가 결합된 복합적인 전략적 선택과 실행 메커니즘을 통해 강자와의 격차를 극복하고 판도를 전환하였다. 따라서 본 연구는 삼성 LCD가 Sharp를 추월하고 글로벌 리더로 도약한 전략적 전환 과정을 SER-M 모델, 메커니즘 기반 관점(MBV), 비중-순서 모델(WSM)을 중심으로 분석하고자 한다. 이를 통해 후발 기업이 어떻게 경쟁 우위를 확보하고 시장을 선도할 수 있었는지를 구조화하고, 학술적·실무적 시사점을 도출하는 데 목적이 있다.

2. 연구 문제 및 목적

본 연구는 이러한 배경 아래, 다음과 같은 핵심 연구 문제를 제기한다:

"삼성 LCD는 어떻게 기존 강자 Sharp를 추월하고 TFT-LCD 시장을 제패하여 장기간 선도할 수 있었는가?"

이 연구 문제는 삼성 LCD가 처했던 약자의 상황과 시장 환경, 그리고 그들이 활용한 자원들을 종합적으로 고려하여, 어떤 전략적 메커니즘을 통해 이러한 놀라운 성공을 달성했는지에 대한 해답을 찾고자 한다.

이를 위한 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, SER-M 모델(Subject-Environment-Resources-Mechanism)을 활용하여 삼성 LCD의 약자 위치에서의 전략적 선택과 자원 활용을 체계적으로 분석한다. 둘째, 메커니즘 기반 관점(MBV)을 적용하여 전략적 선택이 시장 제패 및 선도에 영향을 미치는 구체적인 작동 방식, 즉 매개 메커니즘을 밝혀낸다. 셋째, 비중-순서 모델(WSM)을 통해 삼성 LCD가 실행한 다양한 전략 요소들의 상대적 중요도와 실행 순서가 성공에 어떻게 기여했는지 파악한다. 넷째, 이러한 분석을 바탕으로 후발 기업이 강자를 추월하고 시장을 선도하는 데 필요한 전략적 시사점을 도출하여 학계와 실무에 기여한다.

3. 연구의 구성

본 연구는 다음과 같이 구성된다. 제1장 서론에서는 연구의 배경과 필요성, 연구 문제 및 목적, 그리고 연구의 구성을 제시한다. 제2장 이론적 배경에서는 본 연구의 분석 틀이 되는 SER-M 모델, 메커니즘 기반 관점(MBV), 그리고 비중-순서 모델(WSM)에 대해 상세히 설명한다. 제3장 연구 방법에서는 연구 대상 선정, 자료 수집 방법 및 분석 프레임워크를 기술한다. 제4장에서는 삼성 LCD의 사례를 SER-M 모델을 적용하여 분석하고 핵심 전략 메커니즘을 설명한다. 제5장에서는 설정된 명제를 기반으로 구체적인 분석 결과를 제시한다. 마지막으로 제6장 결론 및 함의에서는 연구 결과를 요약하고 학술적, 실무적 함의 및 본 연구의 한계를 제시한다.

II. 이론적 배경

1. SER-M 모델(Subject-Environment-Resources-Mechanism)

SER-M 모델은 조동성 교수가 제안한 전략 분석 프레임워크로, 주체(Subject), 환경(Environment), 자원(Resources), 그리고 이들을 유기적으로 연결하여 성과를 창출하는 메커니즘(Mechanism)으로 구성된다. 이 모델은 기업의 경영 현상을 구조적으로 해석하는 데 유용하며, 특히 약자가 강자와의 경쟁 구도 속에서 제한된 자원을 어떻게 전략적으로 활용하고 환경 변화에 적응하여 경쟁 우위를 확보하는지를 설명하는 데 효과적인 분석 틀이다.

- 주체(Subject): 기업을 이끌어가는 경영진, 조직 구성원, 조직 문화 등 기업 내부의 인간적 요소를 의미한다. 주체의 역량, 리더십, 기업이 정신, 의사결정 방식 등이 기업의 전략과 성과에 지대한 영향을 미친다.
- 환경(Environment): 기업이 경영 활동을 수행하는 외부적 상황을 포괄한다. 이는 거시 경제적 요인, 산업 구조, 경쟁 구도, 기술 발전 속도, 사회·문화적 요인 등을 포함하며, 기업은 이러한 환경에 대응하거나 환경을 변화시키려는 전략을 수립한다.
- 자원(Resources): 기업이 보유하고 활용할 수 있는 모든 유형 및 무형의 자산과 역량을 의미한다. 여기에는 재무 자원, 물리적 자산(설비, 생산 라인), 기술력, 인적 자원, 브랜드 가치, 조직 역량, 고객 기반 등이 포함된다. 자원은 기업의 경쟁 우위를 창출하는 핵심 기반이 된다.
- 메커니즘(Mechanism): 주체, 환경, 자원이 상호작용하여 특정한 결과(경영 성과)를 만들어내는 '작동 방식' 또는 '경로'를 의미한다. 이는 단순한 독립변수와 종속변수 간의 관계를 넘어, '어떻게(How)' 그러한 결과가 도출되었는지를 설명하는 핵심적인 과정이자, 여러 요소들이 결합하여 시너지를 내는 복합적인

상호작용을 포함한다. 본 연구에서는 삼성 LCD의 약자 전략이 성공으로 이어진 구체적인 과정과 작동 방식을 규명하는 데 이 메커니즘 개념을 활용한다.

본 연구는 SER-M 모델을 통해 삼성 LCD의 약자 시절 상황을 주체, 환경, 자원의 측면에서 먼저 파악하고, 그들이 실행한 전략적 메커니즘을 구체적으로 분석하는 틀로 활용한다.

<표 1> SER-M 모델 도식화

구분	정의	삼성 LCD 사례
Subject	전략을 실행하는 조직	삼성 LCD (후발주자, 시장 점유율 7위)
Environment	외부 산업/경쟁 환경	일본 기업 선점, 기술 격차, 시장 대형화 트렌드
Resources	내부 자원 및 능력	스피드 조직문화, 고객 밀착 대응력, 젊은 조직, 반도체 기반 자본력
Mechanism	전략 실행 방식	선제 투자 → 시장 표준화 → 수요 확보 → 추가 투자 순환 구조

제시된 <표 1>은 삼성 LCD의 전략적 도약 과정을 **SER-M 모델**의 네 가지 구성 요소인 Subject(주체), Environment(환경), Resources(자원), Mechanism(메커니즘)으로 구조화하여 설명하고 있다. 이 표는 후발주자였던 삼성 LCD가 어떻게 자원의 열세와 시장의 불리한 조건을 극복하고 세계 시장 1위로 도약할 수 있었는지를 명료하게 보여주는 전략 분석의 출발점이라 할 수 있다.

먼저, Subject(주체)는 전략을 실제로 실행하는 조직을 의미하며, 이 사례에서는 바로 **삼성 LCD**를 지칭한다. 당시 삼성 LCD는 세계 시장 점유율 7위의 후발 기업으로서, 기술력, 시장 기반, 고객 네트워크 면에서 일본 기업들에 비해 열세에 있는 약자의 위치에 있었다. 그러나 젊고 유연한 조직, 반도체 부문에서 유입된 실무 중심의 인력, 높은 목표 지향성과 실행력은 전략 실행의 주체로서 결정적인 내부 역량이 되었다.

다음으로, Environment(환경)은 기업이 처한 외부 산업 및 경쟁 조건을 의미한다. 당시 LCD 산업은 Sharp를 비롯한 일본 기업들이 시장을 선점하고 있었고, 기술력과 생산수율 면에서 이들이 압도적인 우위를 점하고 있었다. 그러나 동시에 시장 전반은 점점 대형 패널 중심으로 이동하는 트렌드를 보이고 있었으며, 이는 후발 주자인 삼성에게 새로운 전략적 기회를 제공하였다. 즉, 기존 강자들이 미처 대응하지 못한 변화의 흐름을 선제적으로 포착할 수 있는 환경이 조성되고 있었다.

Resources(자원)은 조직 내부가 보유한 유형 및 무형의 전략 자산을 의미한다. 삼성 LCD는 반도체에서 축적한 자본력, 그리고 젊고 열정적인 조직문화, 고객 밀착형 대응 역량 등을 갖추고 있었다. 특히, 빠른 의사결정과 실행을 가능하게 하는 **스피드 조직문화**와 고객의 요구를 실시간으로 반영할 수 있는 내부 체계는 실행력을 담보하는 중요한 자원으로 작동하였다. 비록 기술적 역량은 초기에는 부족했지만, 반복적인 시행착오와 학습을 통해 빠르게 내재화해 나갔으며, 이는 후발 주자로서 극복해야 할 가장 중요한 장애물을 제거하는 기반이 되었다.

마지막으로, Mechanism(메커니즘)은 이러한 주체, 환경, 자원이 상호작용하며 전략 실행을 통해 성과로 이어지는 구체적인 작동 경로를 의미한다. 삼성 LCD의 경우, 메커니즘은: “선제 투자 → 시장 표준화 → 수요 확보 → 추가 투자”의 선순환 구조로 요약된다. 즉, 경쟁사들이 망설이고 있는 시장의 틈새에서 과감한 선제 투자를 감행하고, 이를 통해 새로운 시장 표준을 형성하며, 이후 고객의 수요를 확보한 뒤 그에 기반해 추가 투자를 실행하는 구조이다. 이 메커니즘은 단발적인 전략이 아니라, 각 단계가 순차적이고 반복적으로 이어지면서 지속적인 시장 확대와 기술 리더십 확보로 이어지는 전략적 구조였다.

결론적으로, <표 1>은 후발주자가 강자를 추월하는 과정에서 SER-M의 각 요소가 어떻게 구체적으로 작동하고 유기적으로 연결되었는지를 보여주는 축약된 전략 청사진으로 해석될 수 있다. 이를 통해 삼성 LCD는 단순한 기술 추격자가 아닌, 시장의 규칙을 재정의하는 주도자로 도약할 수 있었다.

2. MBV (Mechanism-Based View)

메커니즘 기반 관점(Mechanism-Based View, MBV)은 특정 전략이 ‘왜(Why)’ 효과를 발휘했는가에 더해, ‘어떻게(How)’ 작동했는지를 분석 중심에 두는 이론적 접근이다. 이는 단순한 변수 간 상관관계나 인과관계를 넘어서, 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 과정에서 어떤 구체적인 작동 원리(매개 메커니즘)가 존재하는지를 밝히는 데 중점을 둔다.

MBV는 전통적인 자원기반관점(RBV)이나 산업구조관점(IO)이 ‘무엇을 보유하고 있는가’에 주목하는 것과 달리, 전략 자원이나 조건이 어떠한 실행 메커니즘을 통해 성과로 이어지는가에 초점을 둔다. 즉, 전략의 ‘블랙박스’를 열어 자원이 어떻게 활용되었고, 환경 변화에 어떻게 대응하였는지를 구조적·과정적으로 설명한다.

삼성 LCD 사례에서 보듯, 경쟁력의 핵심은 단순한 자원 보유보다 이를 연결하고 변화를 주도한 실행 메커니즘에 있었다. 예컨대, 수요 없는 상태에서의 과감한 선제 투자 → 리딩 고객 협력의 시장 선도 → 신속한 대응 체계 구축 → 고객 신뢰 확보 → 시장 표준화 → 고객 확산 및 수익 극대화 → 다음 세대 선제 투자로 이어지는 전략적 선순환은 실행 메커니즘의 대표 사례이다.

본 연구는 이러한 메커니즘 기반 관점을 바탕으로, 삼성 LCD의 ‘선제 투자’, ‘고객 밀착 대응’, ‘스피드 조직문화’ 등의 전략 요소가 ‘시장 표준 창출’, ‘고객 신뢰 확보’, ‘내부 역량 극대화’라는 매개 메커니즘을 통해 ‘시장 제패 및 선도’라는 성과로 이어진 과정을 심층적으로 분석한다.

3. WSM (Weight-Sequence Model)

비중-순서 모델(Weight-Sequence Model, WSM)은 전략 실행의 구성 요소들을 단순 나열이 아닌 '비중(중요도)'과 '순서(시기)'라는 두 축을 기준으로 분석하는 통합적 프레임워크이다(조동성, 2012). 이 모델은 기업이 제한된 자원과 역량 하에서 어떤 전략 요소에 더 많은 자원을 집중해야 할지(Weight), 그리고 어떤 전략적 행동을 먼저 실행해야 전체 전략이 효과적으로 작동할지(Sequence)를 판단하는 데 도움을 준다.

WSM은 각 전략 요소가 실제 전략 성과에 미치는 상대적 중요도와 실행 시점의 선후 관계를 동시에 고려함으로써, 전략의 우선순위, 시차 효과, 전략 간 상호의존성 등을 체계적으로 분석할 수 있도록 한다. 이를 통해 전략 간 연결 구조를 시각적으로 표현하고, 전략적 선택의 구조화를 가능하게 한다.

예를 들어, 특정 산업에서는 '선제 투자'가 가장 높은 비중을 가지며 가장 먼저 실행되어야 하는 전략일 수 있고, 이어서 '고객 확보' 전략이 그 기반 위에서 작동될 수 있다. 반면, 다른 산업에서는 기술 개발이 먼저 선행되어야 하는 핵심 전략일 수도 있다.

본 연구에서는 WSM 모델을 적용하여, 삼성 LCD가 약자의 위치에서 강자를 추월하는 과정에서 어떤 전략적 요소에 가장 큰 비중을 두었고, 그것들이 어떤 순서로 실행되어 시장 제패에 이르게 되었는지를 체계적으로 분석한다. 이를 통해 삼성 LCD의 성공이 단편적인 전략 요소들의 집합이 아니라, 비중과 순서의 정교한 설계와 실행 메커니즘이 결합된 전략적 구조였음을 규명하고자 한다.

III. 연구 방법

본 연구는 약자였던 삼성 LCD가 TFT-LCD 시장에서 강자 Sharp를 추월하고 세계 1위로 도약한 성공 사례를 심층적으로 이해하기 위해 질적 사례 연구(Qualitative Case Study) 방법론을 채택한다. 단일 사례에 대한 심층적인 탐구를 통해 복합적인 전략적 메커니즘을 밝혀내고자 한다.

1. 연구 대상 및 기간

본 연구의 대상은 삼성 LCD 사업부이다. 특히 TFT-LCD 산업 도입기 및 성장기에 해당하는 1990년대 중반부터 2000년대 초반까지, 즉 삼성 LCD가 시장 점유율 7위의 약자에서 1998년 대형 패널 시장 1위, 그리고 2002년 전체 시장 1위로 도약하며 Sharp를 추월하는 시기에 초점을 맞춘다. 이 시기는 삼성 LCD의 핵심 전략적 결정과 실행이 집중된 시기로 판단된다.

2. 자료 수집 방법

연구의 목적에 부합하는 풍부하고 심층적인 정보를 확보하기 위해 1차 자료와 2차 자료를 모두 활용하였다.

2.1 1차 자료: 심층 인터뷰

당시 삼성 LCD 사업부의 핵심 전략 수립 및 실행에 직접적으로 관여했던 현직 관계자 4인(박행원 수석, 이상욱 수석, 하진호 수석, 남훈석 수석)을 대상으로 심층 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰는 반구조화된 질문지를 활용하여 삼성 LCD의 초기 상황, 주요 전략적 의사결정 과정, 내부 조직 문화, 고객 대응 방식, 경쟁사와의 관계 등 광범위한 주제에 대해 깊이 있는 논의를 진행했다. 인터뷰는 2024년 5월부터 6월에 걸쳐 진행되었으며, 각 인터뷰는 약 30분에서 1시간가량 소요되었다. 인터뷰 내용은 기록 후 정리하여 분석 자료로 활용하였다. 이들의 생생한 경험과 통찰은 당시의 복합적인 상황과 미묘한 전략적 뉘앙스를 이해하는 데 결정적인 역할을 했다.

2.2 2차 자료: 문헌 분석

TFT-LCD 산업의 역사, 기술 발전 동향, 주요 기업들의 전략, 시장 점유율 변화 등에 대한 학술 논문, 산업 보고서, 기업 연차 보고서, 언론 기사 등을 수집하여 분석하였다. 특히 반병섭(2014)의 박사학위 논문인 "후발 기업의 추격(追擊) 추월(追越) 및 선도(先導) 전략에 관한 연구: 韓·日·臺灣 디스플레이 산업 주요 기업의 종단적 사례연구"는 본 연구의 이론적 배경 및 사례 분석에 중요한 준거 틀과 데이터를 제공했다. 또한, 언론 기사 등을 통해 객관적인 사실 관계와 시장 상황을 확인하고 인터뷰 내용을 보완하였다.

3. 분석 프레임워크

수집된 질적 자료는 다음 세 가지 이론적 모델을 통합한 분석 프레임워크에 따라 해석되었다.

SER-M 모델(Subject-Environment-Resources-Mechanism): 삼성 LCD의 당시 상황을 주체(기업의 리더십, 조직 문화), 환경(산업 특성, 경쟁 구도), 자원(기술력, 자금력, 인적 자원, 고객 네트워크)의 측면에서 체계적으로 기술하고 범주화하는 데 활용되었다. 특히 독립변수로 설정된 세 가지 핵심 전략(선제 투자, 고객 협력, 조직 실행력)을 '메커니즘'의 초기 형태로 파악하여 이후의 심층 분석을 위한 기반을 마련했다.

메커니즘 기반 관점(MBV: Mechanism-Based View): SER-M 모델에서 도출된 핵심 전략적 선택들(독립변수)이

어떻게 실제 결과(중속변수: 시장 제패 및 선도)로 이어졌는지 그 구체적인 '작동 방식'을 밝히는 데 집중했다. 즉, '과감한 선제 투자'가 '신규 시장 표준 창출 및 시장 재정의 메커니즘'을 통해 어떻게 시장을 주도하게 되었는지와 같이, 변수들 간의 인과 경로에 존재하는 매개 메커니즘을 심층적으로 탐구하였다.

비중-순서 모델(WSM: Weight-Sequence Model): 삼성 LCD가 실행한 다양한 전략 요소들이 전체 성공에 기여한 상대적인 중요도(비중)와 실행 시점 또는 순서(순서)를 분석하는 데 활용되었다. 이를 통해 특정 전략이 먼저 실행됨으로써 다음 전략의 성공 기반을 마련하고 전체적인 시너지를 창출하는 동태적인 과정을 파악하고자 했다.

자료 분석 과정은 질적 연구에서 주로 활용되는 주제 분석(Thematic Analysis) 및 패턴 매칭(Pattern Matching) 기법을 활용하였다. 인터뷰 전사록과 문헌 자료를 반복적으로 읽으며 핵심 개념과 주제를 코딩하고, 이들을 SER-M, MBV, WSM 프레임워크와 연결하여 명제가 지지되는 패턴을 탐색하고 해석하였다.

IV. 삼성 LCD의 약자 전략 사례 분석

본 장에서는 삼성 LCD가 1990년대 중반 TFT-LCD 시장의 약자로서 처했던 상황을 SER-M 모델에 기반하여 분석하고, 강자 Sharp를 추월하는 과정에서 실행한 핵심 전략 메커니즘들을 구체적인 사례와 함께 설명한다.

1. 삼성 LCD의 초기 상황 (SER-M 적용)

삼성 LCD가 TFT-LCD 사업에 본격적으로 뛰어들었던 1990년대 중반, 그들은 시장 내에서 명백한 약자의 위치에 있었다. 이러한 상황은 SER-M 모델의 각 요소를 통해 다음과 같이 분석할 수 있다.

1.1 주체(Subject)

삼성 LCD 사업부는 당시 "젊은 패기"와 "젊은 신입 직원들로의 구성"이 특징인 조직이었다(박행원 수석, 하진호 수석 인터뷰). 이러한 인적 구성은 기존의 관행에 얽매이지 않고 혁신적 시도를 수용할 수 있는 유연한 조직 문화를 가능하게 했다. 특히 반도체 사업부에서 파견된 인력들로 인해 "반도체 DNA"가 조직 전반에 이식되었으며, 이는 높은 목표 의식, 빠른 실행력, 데이터 기반의 문제 해결력으로 구체화되었다(박행원 수석 인터뷰).

기술적으로 미성숙했던 당시, 현장의 실무자들은 "밤새고 코피 흘리며 트라이얼 앤 에러로 문제를 분석하고 해결했다"는 이상욱 수석의 회고처럼 강한 집념과 책임감으로 기술적 난관을 극복해 나갔다. 이러한 실행력은 현장 중심의 열정적인 조직 문화에 기반을 두고 있었으며, 실제 기술 완성도와 수출 향상에 직접적인 기여를 하였다.

조직의 리더십 또한 중요한 요소였다. 이상완 사장은 "10.1인치까지만 해도 늦었다"는 판단 하에 과감한 전략 방향을 제시하였고(이상욱 수석 인터뷰), 남훈석 수석은 이를 "리더의 결정력과 신뢰 기반의 추진력"으로 요약하였다. 또한 "자유로운 의견 개진과 일사불란한 실행"이라는 조직 운영 문화는 효율적인 의사결정과 강력한 실행 시스템을 가능하게 하였다.

한편, FAE(Field Application Engineer)의 역할도 전략적으로 중요한 기능을 수행하였다. 이들은 고객의 니즈를 실시간으로 내부에 전달하고 기술적 요구를 반영함으로써, 시장-기술-고객을 연결하는 전략적 의사결정이 가능하도록 하는 가교 역할을 수행하였다(남훈석 수석 인터뷰). 이는 고객 맞춤형 제품 개발 및 신속한 피드백 대응을 가능하게 한 핵심 메커니즘 중 하나였다.

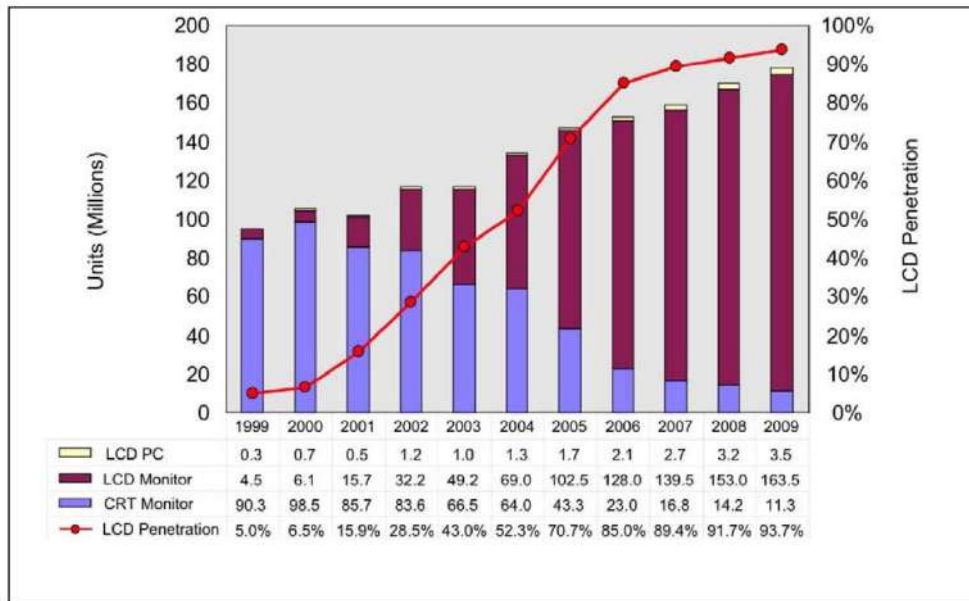
1.2 환경(Environment)

1990년대 중반, TFT-LCD 시장은 기술적으로 성숙되지 않은 태동기에서 성장 초기 단계로 접어드는 전환점에 있었다. 이 시기의 글로벌 시장은 일본 기업들이 주도하고 있었으며, 특히 Sharp는 기술력, 양산 경험, 고객 네트워크 측면에서 압도적인 우위를 보이며 1996년 기준 64%의 시장 점유율을 기록하였다. 같은 해 삼성 LCD의 시장 점유율은 1%에 불과했으며, TFT-LCD 수출도 35% 수준으로 기술적 완성도가 매우 낮은 상태였다. 당시 삼성 내부에는 "샤프를 따라잡자"는 조직적 슬로건이 존재할 만큼, Sharp와의 기술·시장 격차는 명확한 현실이었다. 그러나 이 시기 글로벌 디스플레이 산업은 구조적 변화를 겪고 있었다. 특히 노트북 및 데스크톱 모니터 시장의 급성장은 TFT-LCD 수요를 폭발적으로 증가시키는 계기가 되었다. DisplaySearch(2005)의 조사에 따르면, 1999년 LCD 모니터 출하량은 4.5M대에 불과했으나, 이후 매년 두 자릿수 성장률을 보이며 2005년에는 128M대, 2009년에는 163.5M대를 기록했다. LCD 모니터의 시장 침투율(LCD Penetration)은 2000년 6.5%에서 2005년 85%, 2009년에는 93.7%에 달하며 CRT 모니터를 빠르게 대체하였다(그림 1 참조).

이러한 수요 폭증은 기존 소형 패널 중심의 일본 기업에 비해 대형 사이즈 중심 전략을 모색하던 삼성에게 새로운 기회 환경으로 작용했다. 특히 대형 패널 기반의 모니터 및 노트북 수요 증가, LCD PC 시장의 성장 조짐은 후발 주자에게 시장 구조를 재정의할 수 있는 가능성을 제공하였다.

이와 같은 외부 수요 증가뿐 아니라, 후방 산업 측면에서도 일본의 성숙한 설비 및 소재 산업은 오히려 후발 주자인 삼성에게 '학습 비용 절감' 및 '효율적 설계 반영'이라는 전략적 기회를 제공하였다. 삼성은 2세대~5세대 라인까지 일본의 기존 장비와 소재 인프라를 적극 활용하여 빠르게 생산 역량을 확보하였으며, 반복적인 공정 개선을 통해 수출과 원가 측면에서 경쟁력을 갖추게 되었다.

<그림 1> Global Desktop monitor market forecast

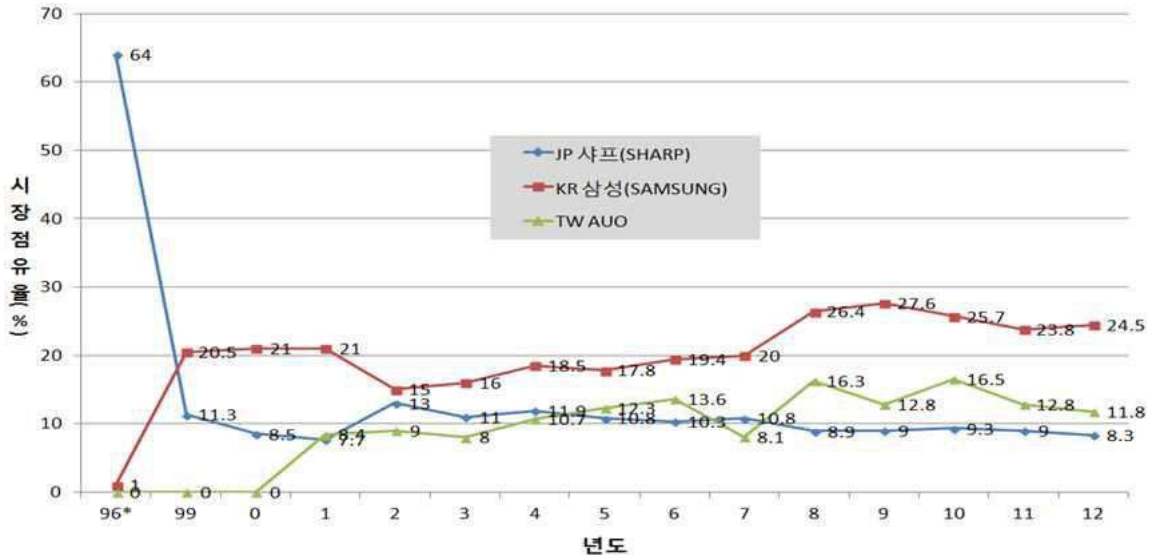


Source: DisplaySearch, 2005.

결과적으로, 삼성 LCD는 1996년 1% 수준의 점유율에서 출발하여 1999년 20.5%, 2002년 20% 이상을 돌파, Sharp를 추월하였다. 이후 2006년 26.4%, 2007년 27.6%로 정점을 찍으며 세계 시장 점유율 1위를 확고히 하였고, 이후에도 장기간 선도 기업의 지위를 유지하였다. 반면 Sharp는 시장 점유율이 급격히 하락하여 2012년에는 8.3%로 후퇴하였다(그림 2 참조).

이처럼 TFT-LCD 산업의 외부 환경은 Sharp 등 선도 기업에게는 도전 과제가 되었지만, 삼성 LCD와 같은 후발 주자에게는 기회 환경으로 작용하였다. 이는 약자가 환경 변화를 읽고 선제적으로 대응함으로써, 기존 시장 구조를 재정의하고 강자를 추월할 수 있음을 보여주는 전략적 사례로 평가할 수 있다.

<그림 2> 샤프-삼성 시장 점유율



출처: 후발 기업의 추격(追擊) 추월(追越) 및 선도(先導) 전략에 관한 연구 韓·日·臺灣 디스플레이 산업 주요 기업의 종단적 사례연구(반병섭 2014, 한양대학교 박사논문)

1.3 자원(Resources)

삼성 LCD의 가장 핵심적인 자원은 선제 라인 기획의 과감한 투자 결정력이었다. 마더글래스에서 어떤 인치를 가장 효율적으로 뽑을 수 있는가를 기준으로 생산라인을 설계하고 투자 방향을 결정하는 라인 기획과 투자결정은 시장을 주도하고 원가 경쟁력을 확보하는 데 결정적인 역할을 했다. 남훈석 수석은 “라인 기획과 과감한 선제 투자가 삼성 LCD가 강자를 이긴 가장 큰 기여 요인”이라고 평가하였으며, 이는 단순한 공정 설계가 아니라 시장 예측과 전략 실행을 결합한 무형의 자산이었다.

특히 경쟁사들이 주저하던 대형 사이즈(12.1인치, 13.3인치 등)에 대해, 삼성은 고객 수요가 확보되지 않은 상황에서도 라인을 먼저 설계하고 투자하는 ‘시장 표준 선도 전략’을 펼쳤다. 하진호 수석은 이를 “고객도 없는

상태에서 시장에 없는 사이즈로 라인을 기획했다”는 점에서 삼성의 투자 결정이 매우 도전적이었음을 회고하였다. 다음으로 중요한 자원은 기술 학습력과 인적 역량이었다. 초기 삼성 LCD는 기술적 완성도에서 일본 업체에 비해 현저히 뒤쳐져 있었다. 하진호 수석은 “일본 제품을 가져다 그대로 베꼈다”고 회고하였고, 이상욱 수석은 입사 당시 삼성의 수율이 35%에 불과했다고 증언하였다. 그러나 삼성은 빠른 학습과 실행을 통해 이 열세를 극복하였다. 기술 미숙을 몸으로 극복하는 ‘트라이얼-앤-에러’ 문화, 매일 반복되는 품질 분석과 불량 원인 제거, 부서 간 선의의 경쟁을 통한 개선활동 등은 실질적인 기술 내재화로 이어졌다. 이러한 실행을 뒷받침한 것은 반도체 조직에서 유입된 인력과 문화였다. 삼성 LCD는 ‘반도체 DNA’를 이식받은 조직이었다. 박행원 수석은 “젊은 인재들과 반도체에서 넘어온 실무 중심 인력들, 그리고 무식하다 싶은 정도의 추진력”을 강조했고, 하진호 수석도 “젊은 신입들이 밤새며 목적을 달성했다”고 회고하였다. 이들은 빠른 의사결정, 수치 기반의 공정 관리, 강한 목표 지향성을 조직 전체에 확산시켰다. 마지막으로 삼성 LCD는 대규모 설비 투자가 필요한 TFT-LCD 산업에서 가장 중요한 자원인 재무적 투자 역량, 즉 ‘자본력’을 충분히 확보하고 있었다. 이는 삼성 그룹의 반도체 성공에 기반한 풍부한 내부 자금과 과감한 투자 전략이 가능했던 배경이었다. 박행원 수석은 이를 “반도체 자금력”이라 표현하며, 설비 증설과 수율 개선, 고객 요구에 맞춘 유연한 라인 운영이 모두 자본적 여유에서 가능했음을 강조하였다. 결과적으로, 삼성 LCD는 선제 라인 기획의 과감한 투자 결정력, 기술 학습력과 인적 실행력, 그리고 마지막으로 반도체 자본력이라는 복합적인 자원을 전략적으로 결합하여, 후발 주자에서 세계 1위 기업으로 도약할 수 있었다.

2. 핵심 전략 메커니즘 (Mechanism)

삼성 LCD는 위와 같은 약자의 상황과 자원을 바탕으로, 다음 세 가지 핵심 전략을 실행하며 이를 시장 제패로 이끄는 구체적인 메커니즘을 작동시켰다. 이들 전략은 비중-순서 모델(WSM)에 따라 상이한 비중과 순서로 적용되며 시너지를 창출했다.

2.1 과감한 선제 투자 및 시장 표준 주도 전략

삼성 LCD는 일본 경쟁사들이 11.3인치 이하의 소형 패널에 집중하고 있을 때, 미래 디스플레이 시장의 대형화 트렌드를 정확히 읽고, 당시 시장에 존재하지 않던 12.1인치 및 13.3인치와 같은 비표준 대형 패널 라인에 과감한 선제 투자를 단행하였다. 이는 수요처조차 확보되지 않은 불확실한 상황에서의 고위험 결정이었으며, 고객 없는 상태에서 라인을 기획한 통큰 결정으로 평가된다(남훈석 수석 인터뷰). 박행원 수석은 이를 두고 “사이징을 잘해서 시장을 주도했다”는 표현으로 강조하였고, “당시 기술은 고만고만했기 때문에 사이즈가 경쟁의 핵심 factor였다”고 언급하였다. 하진호 수석 역시 “12.1인치로 시장 표준화를 추진했고, 이후 13.3인치로 새로운 사이즈의 3세대 라인을 기획하여 표준화를 이끌었다”고 회고하였다. 이러한 전략은 단순한 기술 추격 수준을 넘어서는 것으로, 삼성이 신규 시장 표준을 창출하고 시장의 표준 자체를 재정의하는 메커니즘을 작동시킨 사례였다. WSM(Weight-Sequence Model) 관점에서 보았을 때, 이 전략은 최고의 비중을 갖는 동시에 가장 먼저 실행된 전략 요소로서, 삼성 LCD가 강자 Sharp를 추월하고 세계 시장을 주도하는 결정적 기반을 마련한 핵심 전략으로 평가된다.

2.2 핵심 고객과의 전략적 협력 및 밀착 대응

삼성 LCD는 선제 투자로 생산된 비표준 대형 패널에 대한 수요를 창출하기 위해 핵심 고객사 확보에 전사적인 노력을 기울였다. 초기에는 DELL과 같은 글로벌 주요 고객사로부터 ‘문전박대’를 당하는 등 시장 진입 장벽에 직면했으나, 혁신적인 기술 제안과 가격 전략을 통해 이를 극복하였다. 하진호 수석은 “베젤(Bezel) 사이즈를 획기적으로 줄여 기존 11.3인치 노트북에도 12.1인치 패널을 적용할 수 있는 디자인”을 제공함으로써 고객의 기술적 한계를 해결했다고 회고하였다. 또한 노트북 시장 1위였던 도시바에게는 12.1인치 패널을 11.3인치 가격으로 제안하는 파격적인 Special Price 딜을 제시하여 협력을 이끌어냈다. 이러한 전략적 접근은 단순한 제품 제안을 넘어선 것이었다. 이상욱 수석이 언급한 FAE(Field Application Engineer)의 현장 밀착 대응과 ‘1일 대응 체계’는 고객의 기술적 이슈와 개발 요구에 대해 “그날그날 처리했어야만 했던” 수준의 신속하고 정확한 대응을 가능하게 했다. 남훈석 수석 또한 일본 기업들의 “느린 개발 속도와 고객 대응”에 비해, 삼성은 “적정 품질을 바탕으로 적기에 고객 요구에 대응함으로써 고객 신뢰를 확보했다”고 평가하였다. 이와 같은 기술적 스피드 대응, 전략적 가격 제안, 고객 밀착형 대응 체계는 기존에 Sharp 등 일본 경쟁사에 의존하던 고객들을 삼성으로 전환시키는 결정적인 계기가 되었으며, 신속한 고객 요구 반영 및 신뢰 구축 메커니즘으로 작동하였다. 이러한 전략은 시장 표준화의 확산과 수요 기반 확대를 가속화하는 핵심적 역할을 수행하였으며, WSM 모델의 관점에서는 높은 비중과 두 번째 순서로 실행된 전략으로 평가된다.

2.3 스피드 조직문화 및 전사적 실행력

삼성 LCD의 성공은 기술적 미성숙과 낮은 수율(당시 35% 수준)이라는 내부적 한계를 초고속으로 극복한 조직적 실행력에 기반하고 있다. 이상욱 수석은 “밤새고 코피 흘리며 몸뽕”, “트라이얼 앤 에러로 문제를 분석하고 해결”했던 과정을 통해 기술을 빠르게 성숙시켰다고 회고하였다. 이러한 강력한 실행력은 단순한 기술 추격을 넘어,

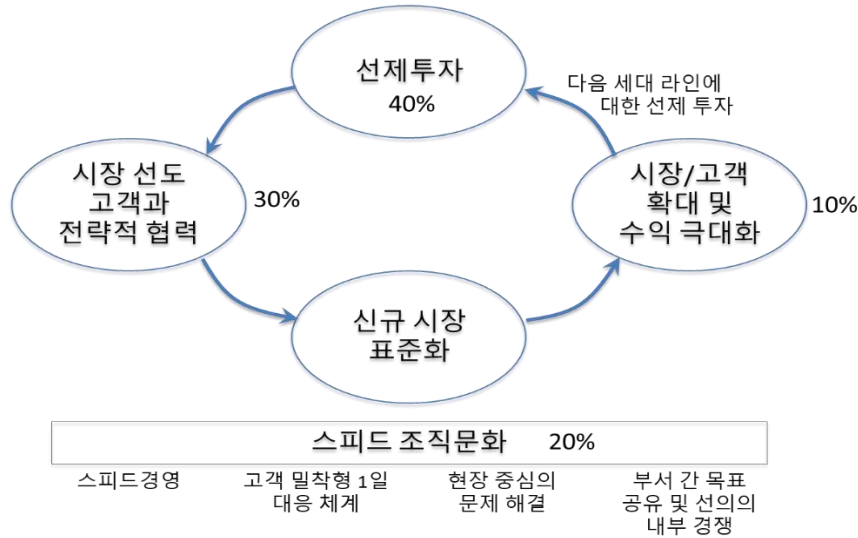
기술 완성도를 비약적으로 향상시키는 원동력이 되었다.

삼성 LCD는 젊고 유연한 조직 문화, 반도체 DNA에 기반한 실행 중심 문화, 부서 간 선의의 경쟁과 중복 업무 구조를 통해 문제 해결의 속도와 완성도를 극대화하였다. 박행원 수석은 이러한 실행 문화를 “젊은 패기”와 “반도체 DNA”로 요약하며, 하진호 수석 역시 “밤새고 일하며 목표를 달성하는 데 큰 몫을 했다”고 평가하였다. 이상욱 수석은 삼성의 실행력을 “빠르고 민첩한 생쥐”에 비유하며, 느리고 관성적인 일본 경쟁사들과의 차별점을 강조하였다.

또한 남훈석 수석은 리더십의 강력한 추진력과 조직 내 신뢰, “일사불란한 실행” 문화가 전략을 뒷받침하는 기반이 되었음을 강조하였다. 특히 고객 접점에서 활동하는 FAE(Field Application Engineer)는 고객의 니즈를 조직 내부에 실시간으로 반영하여 “시장-기술-고객”을 연결하는 전략적 의사결정의 허브 역할을 수행하였다.

이러한 조직 역량은 단지 운영 효율을 높이는 수준을 넘어서, ‘내부 역량 극대화 및 초고속 실행 메커니즘’으로 작동하였다. 이는 과감한 선제 투자나 고객 밀착 대응과 같은 주요 전략들을 효과적으로 실행할 수 있도록 기반을 제공하며, WSM(Weight-Sequence Model) 관점에서 중간 비중이지만 전략 전체를 관통하는 지속적 기반 요소로 기능하였다.

<그림 3> 삼성 LCD의 약자가 강자를 이긴 핵심 전략 메커니즘



<그림 3>을 살펴보면 우선, '과감한 선제 투자'는 전략의 출발점으로 작동한다. 이는 단순히 첫 단계라는 의미를 넘어, 이후 모든 전략 실행의 기반이자 촉매제 역할을 한다. 선제 투자를 통해 삼성은 기존에 없던 제품을 기획하고 생산함으로써 시장에 새로운 표준을 제시할 수 있었고, 이 표준화는 곧 고객 유입의 물꼬를 트는 결정적 계기가 되었다.

이로 인해 형성된 두 번째 흐름은 '고객 신뢰 확보 및 수요 창출'이다. 시장 표준화가 시작되면서 삼성은 도시바, DELL 등 주요 고객사와 협업할 수 있는 접점을 확보했고, 이러한 신뢰 기반의 관계는 다시 제품 수요로 연결되었다. 고객들은 신뢰할 수 있는 공급자를 통해 생산 안정성과 기술적 일관성을 확보할 수 있었고, 이는 점차 기존 경쟁사에서 삼성으로의 전환을 유도하는 효과를 불러왔다.

이후 세 번째 흐름은 '조직 실행력의 내재화'로 이어진다. 고객이 늘어나고 제품 요구가 다양화되면서, 내부적으로 빠른 문제 해결력, 부서 간 협업 시스템, FAE 중심의 고객 대응 체계 등 스피드 중심의 조직 역량이 지속적으로 강화되었다. 이 실행력은 단지 대응 차원에 머무르지 않고, 선제 투자나 고객 전략이 성과로 전환되는 핵심 연결 고리로 작동하였다.

결정적으로, 이 세 가지 요소는 선형이 아닌 선순환 구조로 연결된다. 선제 투자 → 시장 표준화 → 고객 확보 → 실행력 강화 → 추가 투자 및 기술 내재화 → 다시 시장 선도와 확장이라는 반복적이고 누적적인 메커니즘이 형성되며, 결과적으로 삼성 LCD는 후발 기업의 한계를 넘어 지속 가능한 시장 리더십을 구축할 수 있었다.

이처럼 <그림 3>은 삼성 LCD의 전략이 단일한 성공 요인에 기댄 것이 아니라, 각 전략 요소가 상호작용하며 조직 전체가 시스템적으로 작동했음을 강조하는 구조적 시각화이다. 전략 간 순차적 연결만이 아닌, 피드백 루프 형태의 전략 구조를 통해 시장 환경 변화에 지속적으로 적응하고 주도할 수 있었던 점이 핵심이다. 이로써 삼성은 강자의 기득권에 균열을 내고, 새로운 규칙을 제시하는 선도자로 도약할 수 있었다.

V. 분석 결과

1. 명제 검증

1) 명제 1: 과감한 선제 투자 및 시장 표준 주도 전략은 '신규 시장 표준 창출 및 시장 재정의 메커니즘'을 통해 삼성 LCD의 시장 제패 및 선도에 유의미한 영향을 미쳤다.

이 명제는 인터뷰 및 문헌 기반 사례분석을 통해 실증적으로 지지된다. 삼성 LCD는 기존 시장에 존재하지 않던 12.1인치 및 13.3인치 대형 패널에 선제적 투자를 단행함으로써 시장의 사이즈 표준 자체를 재구성하였다. 이는 다음 세 가지 증거에 의해 명제의 타당성이 확보된다.

- 비표준 제품 기획과 시장 선도 사례: 경쟁사들이 주저하던 사이즈에 과감히 투자하여 시장에서 신규 수요를 창출하였고, 이는 이후 업계 표준으로 자리 잡았다.
- 복수의 관계자 증언: “사이징을 잘해서 시장을 주도했다”(박행원), “시장에 없는 사이즈로 라인을 기획했다”(하진호) 등 전략의 의도와 효과가 일치한다는 일관된 진술이 확보되었다.
- 시장 점유율 추이의 실증적 자료: Sharp 를 제치고 1998 년 대형 패널 1 위, 2002 년 전체 시장 1 위를 기록했다는 수치는 명제의 결과 조건을 충족시킨다.

이상의 구조적 논거를 종합할 때, 명제 1은 강하게 지지되며 참(True)으로 판단할 수 있다.

2) 명제 2: 핵심 고객과의 전략적 협력 및 밀착 대응은 ‘신속한 고객 요구 반영 및 신뢰 구축 메커니즘’을 통해 삼성 LCD의 시장 제패 및 선도에 유의미한 영향을 미쳤다.

본 명제의 타당성은 고객의 기술적 니즈에 대한 선제적 해결, 신속 대응 조직 구축, 그리고 결과적으로 확보된

고객 충성도 측면에서 실증적으로 검증된다.

- 기술·가격적 차별화 근거: 베젤을 줄여 기존 장비를 활용 가능케 한 디자인 개선, 도시바에 제시된 특가 딜은 고객사의 전략적 전환을 유도했다.
- 신속 대응 체계: FAE 기반의 '1 일 대응' 문화는 고객 불만 요소를 최소화하고 신뢰 기반을 강화한 실행 구조였다.
- 시장 반응 결과: 기존 일본 기업 중심의 공급망이 삼성으로 이전되었으며, 이는 시장 리딩 고객 확보 → 고객 확대 및 시장 점유율 상승이라는 인과 경로를 통해 검증된다.

따라서 이 명제 또한 실제 전략 실행과 시장 반응 간의 인과적 정합성이 확보되며, 실증 자료에 근거해 참(True)으로 판단된다.

3) 명제 3: 스피드 조직문화 및 전사적 실행력은 '내부 역량 극대화 및 초고속 실행 메커니즘'을 통해 삼성 LCD의 시장 제패 및 선도에 유의미한 영향을 미쳤다.

이 명제는 기존 전략 실행의 기반으로서 조직 내부의 역량 강화가 실질적인 경쟁 우위로 전환된 사례를 중심으로 평가된다.

- 실행 기반 정황: 젊은 조직, 반도체 DNA, 부서간 경쟁의 실행 중심 문화 등이 '생산 수율 35% → 안정화'라는 기술 역량 내재화 성과로 이어졌다는 점에서 내부 역량 강화의 유효성이 입증된다.
- 리더십-실행력의 일치: 리더의 전략적 결단 → 현장 실행의 일사불란함이라는 연결 구조가 지속적으로 반복되며 전략 실행의 일관성을 유지했다.
- 상호전략적 기반 역할: 실행력은 단독 전략이 아니라 선제 투자와 고객 협력 전략의 실현 기반으로 기능하며, 전략 간 통합 효과를 뒷받침하였다.

이상의 분석에 따라 본 명제는 강하게 지지되며 참(True)으로 결론 내릴 수 있다.

2. 종합적 메커니즘 분석

삼성 LCD의 시장 제패는 세 가지 전략이 각각 독립적으로 작용한 결과가 아니라, 서로 유기적으로 연결되고 상호작용하며 시너지를 창출한 복합적인 전략적 과정이었다. 이는 단편적인 전략 요소의 단순한 나열이 아니라, 전략적 선택 간의 순서(Sequence)와 중요도(Weight)가 정교하게 설계된 동태적 시스템으로 구성되어 있었다.

WSM(Weight-Sequence Model) 관점에서 볼 때, 삼성의 과감한 선제 투자는 전략 실행 과정에서 최우선 순위이자 가장 높은 비중을 차지하는 핵심 전략 요소였다. 이는 아직 시장이 형성되지 않았던 대형 패널 영역에서 선점 기회와 원가 경쟁력 확보라는 전략적 효과를 창출하며, 시장 판도를 전환시키는 기점으로 작용하였다.

그 다음 단계로, 이 제품들에 대한 수요를 창출하기 위해 핵심 고객과의 전략적 협력 및 밀착 대응이 뒤따랐다. 이 전략은 두 번째 실행 순서를 가지며, 제품의 초기 성공을 가능케 했고, 신규 시장 표준의 확산을 가속화하는 데 핵심적인 역할을 했다. 특히, 고객의 기술적 요구를 선제적으로 반영하고, 1일 대응 체계를 기반으로 문제를 즉시 해결하는 현장 실행 역량은 고객 신뢰 확보에 결정적 기여를 하였다.

이 모든 전략의 기반에는 스피드 조직문화와 전사적 실행력이 있었다. 이는 중간 비중을 가지면서도 모든 전략 실행 전반에 걸쳐 지속적으로 작동하는 기반적 메커니즘으로, 기술적 한계와 불확실성을 극복하고 전략적 의사결정을 빠르게 실행하는 조직적 동력을 제공했다.

결국 삼성 LCD는 '만들고(선제 투자) - 팔고(고객 협력) - 빠르게 개선하는(조직 실행)'이라는 전략적 선순환 구조를 확립함으로써, 후발 주자의 약점을 '기존 강자의 관성에 얽매이지 않는 유연성'으로 전환시켰다. 이러한 통합적 메커니즘은 삼성 LCD가 Sharp를 추월하여 1998년 대형 패널 시장 1위, 2002년 전체 시장 1위로 도약한 뒤, 장기간 글로벌 리더십을 유지하는 전략적 기반이 되었다.

VI. 결론 및 시사점

본 연구는 1990년대 일본 기업들이 선점한 TFT-LCD 산업에서, 후발 주자이자 시장 점유율 7위에 불과했던 삼성 LCD가 강자 Sharp를 추월하고 세계 시장을 제패한 전략적 과정을 분석한 사례 연구이다. 분석 틀로는 SER-M 모델, 메커니즘 기반 관점(MBV), 비중-순서 모델(WSM)을 통합 적용하였다.

연구 결과, 삼성 LCD의 성공은 세 가지 핵심 전략—① 과감한 선제 투자 및 시장 표준 주도, ② 핵심 고객과의 전략적 협력 및 밀착 대응, ③ 스피드 조직문화 및 전사적 실행력—가 각기 다른 메커니즘을 통해 유기적으로 작동하며 시너지를 창출한 결과임을 확인하였다. 첫째, 고객 수요가 불확실한 상황에서의 대형 비표준 패널에 대한 선제 투자는 '신규 시장 표준 창출 및 시장 재정의 메커니즘'으로 작동하여 시장 판도를 바꾸었다. 둘째, 도시바·DELL 등과의 협업은 '신속한 고객 요구 반영 및 신뢰 구축 메커니즘'으로 이어져 시장 수요 확보와 표준화 확산에 기여하였다. 셋째, 반도체 DNA를 기반으로 한 조직문화와 실행력은 '내부 역량 극대화 및 초고속 실행 메커니즘'을 통해 기술적 미숙함을 극복하고 전체 전략의 실행 기반이 되었다.

이러한 전략은 WSM 관점에서 선제 투자가 최고 비중과 최우선 순서로, 고객 협력이 그 다음 순서로, 실행력은 전반을 뒷받침하는 기반적 요소로 작동하였다. 본 사례는 후발 기업이 자원 열세를 극복하고 전략적 메커니즘을 설계·실행함으로써 시장의 규칙을 바꾸고 강자를 추월할 수 있음을 보여주는 실증적 증거를 제공한다.

1. 학술적 시사점

본 연구는 TFT-LCD 산업에서 약자였던 삼성 LCD가 강자 Sharp를 추월하고 세계 시장을 선도하게 된 전략적 역전 과정을 SER-M 모델, 메커니즘 기반 관점(MBV), 비중-순서 모델(WSM)이라는 통합적 이론 틀을 통해 분석함으로써 전략 경영 연구에 다음과 같은 학술적 기여를 제공한다.

첫째, 기존의 '추격(Catch-up) 전략' 중심의 후발 기업 연구를 넘어서, 후발 기업이 시장 표준을 주도하고 강자를 추월(Overtake) 및 선도(Lead)하는 데 이르는 전략적 메커니즘을 구체적으로 밝힘으로써 전략 이론의 설명 범위를 확장하였다. 이는 특히 대규모 자본 투자가 요구되는 B2B 산업에서 약자의 전략 설계에 대한 실증적 통찰을 제공한다.

둘째, MBV를 활용하여 전략의 블랙박스를 해석함으로써, 단순한 상관관계 분석을 넘어서 독립변수(전략 행동)와 종속변수(성과) 사이에 존재하는 매개 메커니즘(How)을 구조적으로 설명하였다. 이는 자원기반관점(RBV)이나 산업구조 기반 이론(IO)이 간과했던 전략 실행 과정의 내재적 작동 원리를 해명하는 데 기여한다.

셋째, SER-M과 MBV에 비중-순서 모델(WSM)을 통합함으로써, 전략 요소 간의 상대적 중요도(Weight)와 실행 순서(Sequence)가 기업 성과에 미치는 영향을 다면적으로 분석하였다. 이를 통해 전략 실행의 동태성과 시차효과를 고려한 새로운 분석 프레임워크를 제시하였다.

넷째, 삼성의 사례는 단순한 자원의 보유(RBV)를 넘어, 자원을 실제로 작동시키는 동태적 역량(Dynamic Capabilities)의 중요성을 실증적으로 보여준다. 반도체 DNA, 스피드 조직문화, 고객 밀착 대응력 등은 기업이 외부 환경 변화에 유연하게 대응하고 지속적인 경쟁 우위를 창출하는 핵심 메커니즘으로 기능했음을 확인하였다.

이처럼 본 연구는 '약자의 전략'이라는 주제를 구조적·과정적으로 해석함으로써, 전략 이론의 실제적 설명력과 응용 가능성을 함께 제고하였다.

2. 실무적 시사점

본 연구는 TFT-LCD 산업에서 후발 주자였던 삼성 LCD의 전략 사례를 통해, B2B 산업에서도 강자를 추월할 수 있는 전략적 요건과 실행 메커니즘을 실무적으로 다음과 같이 제시한다.

첫째, 비전적이고 과감한 선제 투자의 중요성을 시사한다. 삼성 LCD는 시장에 존재하지 않던 12.1인치 및 13.3인치 비표준 패널에 과감히 투자함으로써, 현재 수요보다 미래 트렌드를 선제적으로 겨냥하는 전략으로 새로운 시장을 창출하였다. 이는 후발 주자라도 단순한 기술 추격을 넘어서 시장 재정의 및 선도가 가능하다는 점을 보여주는 사례이다.

둘째, 고객 중심의 시장 창조 전략이 실효성을 가진다. 삼성은 도시바, DELL 등 핵심 고객사와의 전략적 협업을 통해 시장 표준을 함께 만들어 나가며, 고객 신뢰를 확보하고 충성도를 강화하였다. 이는 단순한 수동적 공급자가 아닌 능동적 시장 파트너로서의 위치를 확보하는 데 기여했다.

셋째, 민첩하고 실행력 있는 스피드 조직문화의 중요성이 강조된다. 삼성은 밤샘 근무, 트라이얼 앤 에러 중심의 문제 해결, 부서 간 선의의 경쟁 등을 통해 빠른 의사결정과 실행을 가능케 했다. 이는 선제 투자나 고객 협력 전략이 효과적으로 작동할 수 있도록 하는 전사적 실행 기반을 제공하였다.

넷째, 전략 요소 간의 통합적 운용과 설계가 중요하다. 기업의 성공은 개별 전략 요소에 의존하기보다는, 각 요소들의 상대적 중요도(비중)와 실행 시기(순서)를 전략적으로 고려하고 조율하는 데 달려 있다. 삼성은 WSM 관점에서 선제 투자-고객 확보 및 시장 표준화 주도-실행력 간의 순환 구조를 통해 시너지를 창출하며 복합 전략의 실행력을 증명하였다.

이처럼 본 연구는 후발 기업이라도 전략적 안목, 고객 밀착, 실행 조직, 통합적 설계를 갖춘다면 시장의 강자를 추월하고 새로운 표준을 창출할 수 있음을 실증적으로 제시한다. 이는 자원이 부족하거나 시장 진입이 늦은 기업들에게도 유의미한 전략적 인사이트를 제공한다.

3. 연구의 한계

본 연구는 삼성 LCD의 사례를 중심으로 후발 기업의 전략적 성공 과정을 질적 방식으로 심층 분석하였으나, 다음과 같은 한계를 가진다.

첫째, 단일 사례 연구의 일반화 한계이다. 본 연구는 특정 시기의 삼성 LCD 사례를 중심으로 진행된 질적 사례연구이므로, 다른 산업이나 기업에 직접적으로 일반화하기에는 제약이 있다. TFT-LCD 산업은 자본 집약적이고 기술 중심의 B2B 산업이라는 특수성을 지니고 있어, 서비스 산업이나 소비재 산업 등과는 구조적 차이가 존재한다.

둘째, 회고적 인터뷰 자료의 제약이다. 주요 분석은 과거 전략 수립과 실행에 참여한 현직 고위 관계자 4인의 심층 인터뷰에 기반하고 있으며, 이는 기억 왜곡이나 사후적 해석의 편향 가능성을 내포할 수 있다. 따라서 인터뷰 내용은 다양한 문헌 자료 및 시장 데이터를 통해 보완적으로 검증하였다.

셋째, 질적 연구로서의 인과성 한계이다. 본 연구는 이론적 프레임워크(SER-M, MBV, WSM)를 활용한 구조화된 질적 분석에 집중하였으며, 변수 간의 인과관계를 계량적으로 검증하지는 않았다. 이는 통계적 일반성과 수치 기반의 인과 해석에는 한계가 있으나, 전략이 '어떻게' 작동했는지를 이해하는 데는 풍부한 설명력을 제공한다.

넷째, 산업 고유 구조의 영향이다. 삼성 LCD의 성공은 일본의 성숙된 부품·소재 산업 인프라를 전략적으로 활용한 점, 라인 기획력과 대규모 설비 투자 실행력 등 특정 산업 구조에 기반한 특수 요인의 영향도 크다. 이러한 구조적 특수성은 향후 다른 산업군이나 기업에 연구 결과를 적용할 때 고려해야 할 변수이다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 SER-M, MBV, WSM이라는 통합적 이론 틀을 적용하여 단일 사례의 설명력을 극대화하였고, 후발 기업이 강자를 추월하여 시장을 선도한 과정을 구체적 메커니즘 중심으로 분석함으로써 향후 약자 전략, 시장 재정의 전략, 복합 메커니즘 기반 전략 설계에 대한 실무적·학술적 논의의 기반을 제공한다는 점에서 의의가 있다.

참고문헌

- 반병섭. (2014). 『후발 기업의 추격(追擊) 추월(追越) 및 선도(先導) 전략에 관한 연구: 韓·日·臺灣 디스플레이 산업 주요 기업의 중단적 사례연구』(박사학위 논문). 한양대학교
- 조동성. (2012). 『메커니즘: 경영의 제4원소』. aSSIST University Press.
- 조동성, 문휘창 공저. 『AI시대의 경영전략』. 서울 경제 경영
- 허정, 삼성디스플레이의 성장요인에 관한 사례연구
- DisplaySearch. (2005). Annual Flat Panel Display Market Report.
- Mathews, J. A. (2002). Competitive advantages of the latecomer firm: A resource-based account of industrial catch-up strategies. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(4), 467-488

From Market Follower to Global Leader: A Case Study of Samsung LCD's Leap over Sharp

This study investigates how Samsung LCD, a latecomer in the TFT-LCD industry, overtook Sharp—the market leader in the 1990s known for its technological dominance and overwhelming market share—to become the global No. 1. Applying the SER-M model (Subject-Environment-Resources-Mechanism), the Mechanism-Based View (MBV), and the Weight-Sequence Model (WSM), this case study provides a structured and multidimensional analysis of the strategic decisions and execution mechanisms that enabled Samsung's turnaround.

Samsung made a bold strategic move by investing preemptively in non-standard large-sized panels (12.1 and 13.3 inches), diverging from the prevailing industry focus on 10.4 and 11.3 inches. Notably, Samsung undertook this high-risk investment without securing prior demand, and later collaborated strategically with leading clients such as Toshiba and DELL to establish new market standards. This risk-bearing decision became the pivotal factor that catalyzed its success. By expanding the customer base and maximizing profits through these new products, Samsung continued to strengthen its position through successive preemptive investments in next-generation production lines.

This strategic cycle was supported by a speed-oriented organizational culture characterized by rapid decision-making, a one-day response system closely aligned with customer needs, field-based problem-solving, and enterprise-wide alignment and execution. As a result, Samsung LCD overcame its technological and market disadvantages and successfully redefined the global market standard. This study offers meaningful implications for strategic planning by latecomer firms seeking to surpass incumbents in capital-intensive B2B industries.

Key Words

Samsung LCD, Latecomer Strategy, SER-M Model, Market Standardization, TFT-LCD Industry